

## 고객불량행동으로 인한 서비스 접점 직원의 스트레스, 대처 유형 및 개입 간의 관계\*

김민주\*\*  
김재일\*\*\*  
박상철\*\*\*\*

이 논문은 고객이 서비스 품질을 인식하는 데 지대한 영향을 미치는 서비스 접점 직원에 대한 연구다. 고객을 직접 마주하는 주체는 기업이 아니라 서비스 접점 직원이다. 이 때문에 서비스 기업은 접점 직원을 효과적으로 관리하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 기존의 연구들이 주로 고객불량행동으로 인한 서비스 접점 직원의 스트레스와 이에 따른 회사의 개입을 다룬 반면에, 이 연구에서는 이 요인들과의 관계와 더불어 접점 직원의 대처 유형이라는 변수를 추가로 고려했다. 구체적으로 고객불량행동에 의해 유발된 스트레스가 접점 직원들의 대처 유형에 어떤 영향을 미치는지를 검토했다. 또한 이 과정에서 스트레스와 대처 유형 간의 관계에 있어 무력감이 매개변수로서, 접점 직원의 스트레스와 대처 유형 간의 관계에 있어 관리적 개입은 조절변수로서 작용할 것이라고 가정했다. 이와 함께 고객불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 대처 유형과 회사의 개입이 직원이 지각하는 개입만족도와 전반적 만족도에 어떤 영향을 미치는지 연구했다. 실증연구의 결과에 따르면, 서비스 접점 직원들은 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높을수록 문제중심의 대처보다 정서중심의 대처를 했으며, 이를 무력감이 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 그리고 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높은 상황에서 기업의 개입 수준이 높을수록 개입만족도가 높았으며, 개입만족도와 직원만족도는 양의 상관관계에 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객불량행동이 발생한 상황에서 서비스 접점 직원들이 문제중심 대처를 하도록 유도하기 위해서는 회사가 적극적으로 문제에 개입할 필요가 있다는 실무적 시사점을 제공한다.

주제어: 고객불량행동, 회사의 개입, 무력감, 접점 직원의 대처 유형, 스트레스

\*본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원을 받아 수행되었다.

\*\*서울대학교 경영학 석사

\*\*\*서울대학교 경영대학 교수

\*\*\*\*서울대학교 경영대학원 석사과정

## I. 서 론

기업의 효과적인 서비스 전달에서 서비스 접점 직원들은 중요한 역할을 한다. 서비스 접점 직원들의 태도와 행동은 소비자의 서비스 인식에 큰 영향을 미치기 때문에, 서비스 기업은 접점 직원을 효과적으로 관리하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 이와 관련해 서비스 마케팅 분야에서는 접점 직원의 효과적인 서비스 전달을 위한 접점 직원 관리에 관한 다수의 연구가 이루어져왔다(Bettencourt and Brown, 1997; Singh, 2000).

접점 직원이 서비스를 고객에게 전달하는 과정에서 소비자들이 항상 정해진 규칙을 따르고 예의를 갖추어 행동하는 이상적인 상황만이 존재하는 것은 아니다. 소비자들은 때때로 정당한 이유 없이 서비스 품질에 대해 불평하면서 접점 직원들에게 언어적·비언어적 방법으로 불량행동을 일삼는다. 한 연구에 따르면, 영국의 근로자 10명 중 1명은 소비자의 불량행동을 경험하는 것으로 나타났다(Daunt and Harris, 2012). 이렇듯 소비자에게 직접 서비스를 전달하는 접점 직원의 업무 특성상 접점 직원들은 수많은 고객불량행동과 마주하게 된다(Grandey, Dickter, and Sin, 2004).

그러나 ‘서비스 상황에서 항상 옳은 것은 소비자다’, ‘소비자의 만족을 위해 서비스가 존재한다’는 전제로 많은 기업이 고객불량행동을 감수하고 최대한 고객의 요구에 모든 것을 맞추도록 접점 직원들을 교육하고 있다. 이에 따라 서비스 접점 직원들은 소비자의 불량 행동에 대해 자신의 감정을 숨기고 소비자의 요구에 무조건 맞추어서 소비자들을 상대해야 하는 감정 노동에 시달리게 된다. 서비스 접점 직원은 의무나 규칙에 따라 소비자를 상대해야 하지만, 소비자는 서비스 제공 상황에서 직원들에게 매너를 지킬 의무가 없다. 이러한 불균형은 소비자의 불량 행동을 심화시키는 동시에 소비자의 불량 행동 상황에서 접점 직원들을 더 취약하게 만든다. 소비자 불량 행동이 발생했을 때 접점 직원은 이를 처리하는 과정에서 극심한 스트레스를 겪으면서 에너지가 소진되는 상태에 놓이게 되고, 업무 수행능력이 저하되는 등의 부정적인 영향을 받는다(Ben-Zur and Yagil, 2005; Chan and Wan, 2012).

불량행동 때문에 발생하는 서비스 접점 직원들의 스트레스를 줄이기 위해 기업은 여러 방법을 활용한다. 그중에서도 자주 활용되는 방법이 바로 ‘개입’이다. 소비자 불량행동 때문에 서비스 접점 직원의 스트레스가 높은 상황에서 회사가 지지, 참여, 권

한 부여, 보상과 같은 방법을 통해 상황에 직접 개입함으로써 불량행동을 겪은 점점 직원들의 ‘지각된 정의’를 증가시키고, 결과적으로 ‘직원 만족도’와 ‘회사 충성도’를 증가시키는 것이다. 기업의 개입은 고객불량행동의 정도가 심하거나 그 빈도가 잦을수록 효과가 더 큰 것으로 나타났다(Gong, Yi, and Choi, 2014).

스트레스를 받는 상황에 놓였을 때, 개인은 외부로부터 오는 스트레스를 최소화하기 위해 ‘대처 행동’을 하게 된다. 대처 행동은 성격과 같이 일관된 반응이 아니라 상황에 따라 다르게 나타나며, 의도적인 노력도 대처의 범주에 포함된다(고진경·윤태영·박재현, 2007). 고객불량행동을 접한 점점 직원은 고객의 행동으로 인해 발생한 스트레스에 대응하기 위해 대처 행동을 하게 되고, 이를 통해 스트레스로 야기된 감정을 처리한다(Lazarus and Folkman, 1984). 이러한 스트레스와 대처 행동 간의 관계에 관한 연구는 지금까지 주로 심리학적인 측면에서 진행되어왔다. 하지만 고객불량행동으로 인해 스트레스가 발생한 상황에서 서비스 점점 직원이 취하는 대처 행동과 회사의 개입까지 포괄적으로 다룬 연구는 아직 별로 이루어지지 않았다.

따라서 이 논문은 소비자의 불량 행동으로 유발된 스트레스가 점점 직원들의 대처 유형에 어떠한 영향을 미치는지 밝히고자 한다.

첫째, 이 연구에서는 스트레스와 대처 유형 간의 관계에 무력감이 매개할 것으로 가정했다. 고객불량행동이 발생했을 때 서비스 점점 직원들은 추후에도 같은 불량행동이 발생할 것으로 예상하며, 이에 대해 자신이 어떤 구체적인 행동을 취할 수 없을 것이라고 인식하게 되기 때문이다.

둘째, 스트레스 상황에서 관리적 개입이 존재할 경우 직원들의 대처 유형이 어떻게 변화하는지 살펴봄으로써, ‘개입’이 갖게 되는 조절효과를 살펴볼 것이다. 고객불량행동 상황에서 회사가 지지, 참여, 권한 부여, 보상과 같은 방식으로 개입하면, 서비스 점점 직원은 추후에 같은 상황이 발생했을 때 자신이 구체적으로 대응하는 방식을 바꿀 수 있다는 인식을 하게 될 것이다. 즉, 고객불량행동으로 인해 야기되는 부정적 결과를 변화시킬 수 있다는 인식을 하게 되는 것이다. 결과적으로 회사의 개입은 고객불량행동 상황에서 점점 직원이 느끼게 되는 무력감을 감소시킴으로써 점점 직원의 대처 유형 변화에 영향을 미치게 될 것이다.

셋째, 고객불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 대처 유형과 개입에 따라 서비스 점점 직원의 개입 만족도와 회사 만족도가 어떻게 변하는지 밝히고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 대처(Coping)

스트레스 요인에 직면했을 때, 개인은 스트레스에 대한 인지적 평가를 하게 된다. 인지적 평가는 일차 평가(primary appraisal)와 이차 평가(second appraisal)로 나누어진다. 일차 평가는 한 사건이 어느 정도의 스트레스를 유발하는지에 대해 지각하는 것을 뜻하는데, 구체적으로 스트레스를 유발하는 사건이 위협 또는 도전으로 평가되는 정도를 지각하는 것을 의미한다(Lazarus and Folkman, 1984). 이차 평가는 개인이 스트레스 상황에서 활용할 수 있는 대처 유형들에 대한 평가와 대처를 통해 스트레스를 감소시킬 수 있는지에 대한 평가를 포함한다. 이차 평가에는 개인이 원하는 결과를 야기하는 데 필요한 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 확신도 포함된다(Bandura, 1977). 이렇게 지각된 스트레스로 야기된 요구와 감정을 처리하는 과정이 바로 대처다.

대처는 전략에 따라 다양하게 분류되는데, 일반적으로 정서중심대처(emotion-focused coping)와 문제중심대처(problem-focused coping)로 분류된다(Folkman, 1984). 문제중심대처는 문제 해결을 목적으로 의사결정을 하거나 직접적인 행동을 취하는 것과 같이 스트레스 상황 자체를 변화시키고자 하는 적극적인 노력의 형태를 뜻한다. 정서중심대처는 스트레스 상황 자체를 변화시키기보다는 상황에 의해 수반되는 부정적인 정서를 다루거나 완화하는 데 초점을 맞춘다. 따라서 문제중심대처를 하는 개인들은 갈등 상황에 직면해 정보를 수집하고 의식적인 자기 절제를 하며 적극적인 행동을 취하는 반면에, 정서중심대처를 하는 사람들은 정서적 위안을 촉진시킬 수 있는 방식으로 행동함으로써 스트레스 상황에서 좀 더 나은 기분을 느끼려 노력한다(Monat and Lazarus, 1991). 각 대처 유형에 따른 결과를 살펴보면 문제중심적 대처는 시험에서의 높은 성과(Zeidner, 1995), 낮은 우울의 정도(Li, Seltzer, and Greenberg, 1999), 그리고 삶에서 마주하는 스트레스 상황을 극복하는 데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에, 정서중심대처는 정신적인 고통(Ben-Zur, Gilbar, and Lev, 2001; Carver and Scheier, 1993), 높은 우울 정도(Li et al., 1999)와 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

기존의 연구들은 주로 직장 내 따돌림이나 직원 간의 갈등과 같은 일에 의해 발생하는 직장 내부적인 스트레스를 중심으로 연구가 진행됐다. 예를 들어, 호흐와 도프라도티르(Hogh and Dofradottir, 2001)는 직장 내부적으로 발생하는 업무 스트레스와 대처에 관한 연구에서 직장에서 따돌림을 당한 사람들은 문제중심적 대처보다 사직이나 결근과 같은 정서중심적 대처를 더 많이 한다는 사실을 밝혀냈다. 또한 여성 근로자의 경우에는 직장에서 발생하는 성희롱이 증가할수록 회피, 부정과 같은 정서중심적 대처의 빈도가 증가하는 것으로 나타났다(Wasti and Cortina, 2002).

그러나 서비스 상황에서 고객불량행동에 의해 유발되는 스트레스에 대한 대처 연구는 상대적으로 적게 이루어져왔다. 소비자와의 관계에서 발생하는 스트레스에 대한 연구들도 소비자의 폭력적 언어나 공격적인 행동의 결과 나타나는 직원들의 행동—회피적 행동, 결근의 증가 등—에 초점을 맞추고 있다(Grandey et al., 2004; Winstanley and Whittington, 2002). 이 논문에서는 고객불량행동으로 인한 스트레스가 서비스 접점 직원들의 대처 행동에 어떻게 영향을 미치며 이 과정에서 무력감이 어떻게 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

## 2. 무력감(Helplessness)

무력감은 미래에 대한 감정으로서 개인이 자신의 목표와 일치하지 않는 일을 해결할 가능성이 낮다고 인식할 때 나타나는 경향이 있다(Lazarus, 1991). 무력감을 느끼는 사람들은 서비스 실패와 같이 피하고 싶은 불쾌한 상황이 미래에도 변화될 가능성이 없다고 인식하게 된다(Folkman et al., 1986; Frijda, 1987). 이렇게 회복 불가능한 상황이라는 인식을 하게 되면 무력감을 느끼는 사람들은 자기 자신뿐만 아니라 타인도 그들 앞에 놓인 문제를 해결할 수 없을 것이라고 생각한다(Lazarus, 1999). 무력감은 통제력의 상실이라는 점에서 분노나 좌절감과 비슷하지만, 이들 사이에는 분명한 차이가 있다. 분노, 좌절감은 과거지향적 감정으로 이미 일어난 사건에 대해 누가 통제력을 보유하고 있는지에 따라 느끼는 감정인 반면, 무력감은 미래지향적인 관점에서 자신이 사건에 대한 통제력을 가질 수 있는지에 대한 감정이다.

이 논문에서 사용되는 무력감(helplessness)은 학습된 무력감(learned helplessness), 무력함(powerlessness)과 구별할 필요가 있다. 학습된 무력감은 심리치료 분야에서 자주 사용되는 개념으로, 피할 수 없거나 극복할 수 없는 환경에 반복적으로 노

출된 경험 때문에 자신의 능력으로 특정 상황을 피하거나 극복할 수 있음에도 불구하고 스스로 포기하게 되는 것을 의미한다(Seligman, 1975). 이렇듯 학습된 무력감은 지속적이고 일반적으로 인식하게 되는 통제 불가능한 상황에서의 인식을 뜻하는 반면에, 무력감은 특정한 하나의 부정적인 사건에 대해 느끼게 되는 감정을 의미한다. 한편, 무력함은 자신이 아니라 다른 사람들에 의해서 통제받는 상태에 놓여 있는 것을 의미한다(Rucker and Galinsky, 2008). 무력함을 느끼는 사람은 다른 사람에게 의존하거나 상황에 대해 회피적인 인식을 하게 됨으로써, 어떤 상황에 놓였을 때 타인의 통제를 받게 된다. 무력감(helplessness)은 회피적인 상황에서만 발생하고, 무력감을 느끼는 사람은 현재 상황이 미래에 변화하지 않을 것이라는 확신을 하고 있다는 점에서 무력함(powerlessness)과 구분된다.

본 연구는 고객불량행동으로 인해 유발된 점점 직원의 스트레스와 대처 유형 간의 관계를 무력감이 매개할 것으로 가정하였다. 고객불량행동을 접했을 때, 서비스 점점 직원은 앞으로도 이러한 고객불량행동이 발생할 것이라고 예상하며, 이에 대한 자신의 행동변화가 일어나지 않을 것이라고 인식하게 되기 때문이다.

### 3. 관리적 개입(Managerial Intervention)

기존의 연구에 따르면 고객불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 회사에 의한 관리적 개입이 이뤄질 경우, 직원의 인식된 정의가 높아지며, 그 결과 개입에 대한 만족도와 회사에 대한 충성도가 증가하는 것으로 나타났다(Gong et al., 2014). 이 논문에서는 관리적 차원에서 실시되는 개입의 네 가지 형태를 살펴볼 것이다. 이는 구체적으로 사회적 지지, 의사 결정의 참여, 권한 부여, 보상을 포함한다(Bowen and Johnston, 1999).

첫째, 사회적 지지는 점점 직원이 고객불량행동에 직면했을 때 관리자들이 감정으로 직원을 지지해주는 것을 뜻한다. 선행연구에 따르면, 사회적 지지는 스트레스를 유발하는 사건으로부터 받게 되는 잠재적인 피해를 재설정하고 스트레스 상황에 대처할 수 있는 능력이 있다는 개인인식을 높여준다(Greenberg, 2006).

둘째, 의사 결정의 참여는 고객불량행동에 어떤 대처를 할 것인지에 대해 점점 직원이 자신의 생각과 선호하는 대안을 제시하는 형태로 이루어진다(Roberson, Moye, and Locke, 1999). 직원을 의사 결정 과정에 참여시킴으로써 관리자는 불량 행동을

해결하는 방법에 대해 더 깊이 이해하고 효과적인 결론을 도출해낼 수 있다. 이러한 직원의 의사 결정 참여는 직원으로 하여금 고객불량행동에 대처하는 새로운 방안에 대해 생각해볼 수 있게 하며, 고객불량행동에 대한 두려움을 낮춰준다(Bowen and Johnston, 1999; Pereira and Osburn, 2007).

셋째, 권한 부여는 관리자의 권한을 점점 직원에게 이양하거나 공유하는 것을 뜻한다. 권한 부여를 통해 점점 직원이 소비자와 마주하게 되는 스트레스 상황에서 그 상황을 통제하는 능력이 증대되며, 이는 고객불량행동에 직면했을 때 스트레스를 완충하는 역할을 한다(De Ruyter, Wetzels, and Feinberg, 2001; Yagil, 2006). 따라서 권한 부여가 이뤄지면 고객불량행동 대처에 대한 자기 효능감이 증가하고, 좌절감은 감소한다(Jackson, 1983; Karasek, 1979).

마지막으로 직원에게 보상하는 개입방법이 있다. 지그리스트(Siegrist, 1996)의 노력-보상 불균형 모델에 따르면, 높은 수준의 노력에 대해 낮은 보상이 주어질 경우 직원은 감정적으로 괴로움을 겪게 된다. 왜냐하면 그들의 노력에 대해 충분한 보상이 주어지지 않아 내적 불균형 상태에 놓이기 때문이다. 고객불량행동을 대처하는 직원의 경우에도 마찬가지로, 자신의 노력에 대한 적절한 보상이 없으면 점점 직원은 불균형을 느끼게 된다. 이러한 불균형은 관리자가 추가적인 보상을 제공함으로써 해소될 수 있다(Boshoff and Allen, 2000; Bowen and Johnston, 1999). 이 논문에서 개입은 고객불량행동으로 인한 스트레스와 무력감 간의 관계에서 조절 변수로 사용되었다.

#### 4. 개입만족도와 직원만족도

고객불량행동으로 인한 스트레스 상황에서, 관리적 개입에 대한 만족도가 직원 만족도에 영향을 미친다는 것이 선행연구를 통해 밝혀졌다(Gong et al., 2014). 직원 만족도는 일과 회사에 대한 전반적인 만족도를 나타내는데, 이는 특정 사건을 통해서 변할 수 있다. 따라서 이 논문에서는 고객불량행동으로 인한 스트레스가 발생했을 때 개인이 선택하는 대처 유형과 회사의 개입 정도에 따라 개입 만족도와 회사에 대한 전반적 만족도에 어떤 영향을 미치는지 검토하고자 한다.

### III. 실증연구 1

#### 1. 연구모형과 가설

이상에서 논의한 바와 같이 고객불량행동으로 인해 서비스 접점 직원들은 스트레스를 받게 된다. 스트레스에 대한 대처 유형은 정보를 수집하고 문제를 해결하는 것에 중점을 두는 문제 중심적 대처와 문제에서 벗어나 감정적으로 스트레스에 대응하는 것에 중점을 두는 정서 중심적 대처로 나뉜다. 고객불량행동이 빈번하게 발생하는 높은 스트레스 상황에서 접점 직원은 미래에도 이러한 고객불량행동이 지속할 것이며, 자신의 대응이 유효하지 않을 것이라는 무력감을 느끼게 될 것이다. 따라서 높은 무력감은 접점 직원이 문제 중심적 대처보다는 정서 중심적 대처를 선택하게 할 것이다. 그러나 회사의 관리 차원에서 사회적 지지, 의사 결정 과정에의 참여, 권한 부여, 보상과 같은 관리적 개입이 이루어질 경우 직원들은 앞으로 발생할 고객불량행동에 있어 자신이 더 적절한 대응을 할 수 있다고 인식하여 무력감이 감소할 것이며, 이는 접점 직원들이 문제 중심적 대처를 선택하는 방향으로 이끌 것이다. 이에 따라 <그림 1>과 같은 모형과 가설을 제시할 수 있다.



<그림 1> 스트레스, 무력감, 관리적 개입 및 대처 유형 간의 관계에 관한 연구모형

가설 1: 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높으면 정서중심 대처를 한다.

가설 2: 스트레스는 무력감을 통하여 대처 유형에 간접적으로 영향을 미친다.

2.1. 스트레스가 높아져서 무력감이 증가하면 정서중심 대처를 한다.

2.2. 스트레스가 낮아져서 무력감이 감소하면 문제해결 대처를 한다.

가설 3: 개입의 정도에 따라 스트레스가 무력감에 미치는 영향은 다르다. 개입의 정도가 높으면 스트레스 수준이 높아도 무력감은 감소한다.



가설 1은 고객불량행동으로 인한 스트레스의 정도에 따라 스트레스가 높을 경우에는 정서중심적 대처를, 낮을 경우에는 문제중심적 대처를 한다는 것이다. 가설 2에서는 스트레스와 대처 유형 간의 관계에 무력감이 매개변수로서 작용한다고 가정했다. 가설 3에서는 스트레스와 무력감 간의 관계에서 관리적 개입이 조절 역할을 한다는 것이며, 고 수준의 관리적 개입은 고 스트레스 상황에서 무력감을 낮추는 역할을 한다고 가정했다.

## 2. 실험설계

연구문제 1에서는 고객불량행동으로 인한 스트레스 및 개입이 무력감 및 대처 유형에 미치는 영향을 검증한다. 또한, 스트레스와 무력감, 대처 유형과의 관계에서, 무력감의 매개효과 및 관리적 개입의 조절효과를 검증한다. 실험은 고객불량행동으로 인한 스트레스 정도(높음, 낮음)와 관리적 개입의 수준(높음, 낮음)을 집단 간 요인으로 하는 2\*2 factorial 설계로 구성한다.

구체적으로, 참가자들은 백화점에서 소비자에게 의류를 판매하는 서비스 접점 직원에 대한 시나리오를 읽은 후 직원에 대해 어떤 감정을 느끼는지 주관식으로 서술했다. 이어서 스트레스 정도와 개입 정도에 따라 설정된 4개의 가상 시나리오를 읽게 하였다. 이와 같은 시나리오 기법은 서비스 마케팅 연구에서 주요한 방법으로 많이 사용되어왔으며 유효한 방법으로 인정되어왔다(Bendapudi and Leone, 2003; Montes and Zweig, 2009).

먼저 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높은 시나리오에서는, 부당하게 환불을 요구하는 고객이 접점 직원에게 욕을 하고 소리를 지르며 매장을 파손하는 행동을 보였다. 스트레스가 낮은 시나리오에서는 고객이 접점 직원에게 무례하게 행동하면서 접점 직원을 모욕하는 말을 하는 상황이 설정되었다.

관리적 개입의 조작에 있어 높은 수준의 개입 상황에서는 접점 직원이 관리자로부터 위로를 받고 불량 행동을 하는 소비자를 어떻게 대처해야 할지 조언을 듣게 된다. 관리자는 접점 직원에게 고객불량행동에 대한 대처 유형을 제시해보도록 장려하고, 고객불량행동에 대처할 수 있는 권한도 부여한다. 그리고 고객불량행동에 직면하는 접점 직원의 스트레스를 이해해주고 이에 대해 적절한 보상을 하겠다는 약속을 하는 상황이 설정되었다. 반면, 낮은 수준의 개입 상황에서는 관리자는 접점 직원이 처한

상황을 이해하려 하지 않으며 점점 직원 혼자 고객불량행동에 대처하게 되는 상황이 설정되었다.

시나리오가 제시된 후 참가자들이 느끼는 무력감이 측정되었다. ‘나는 무력함을 느낀다’, ‘나는 앞으로 가망이 없다고 느낀다’, ‘나는 무방비 상태라고 느낀다’의 세 가지 질문이 7점 척도로 제시되었다(Richins, 1997). 무력감을 측정한 후, 참가자들은 대처 유형을 선택했다. 문제중심 대처 유형으로는 관련 사항에 대한 안내문을 만들어 매장 내에 게시하는 것과 불량 행동을 한 고객과 관련해 업무일지를 작성하는 것이 제시되었고, 정서중심 대처 유형으로는 사유서를 내고 직장에서 조기 퇴근하는 것과 매장을 다른 직원에게 맡기고 잠시 휴식하고 오는 것이 제시되었다. 참가자는 각 질문에 대해 7점 척도로 답했다.

### 3. 1차 조사

본 조사에 앞서 시나리오 상황이 잘 구성되었는지 확인하기 위해 사전조사를 했다. 고객불량행동으로 인한 스트레스(높음, 낮음)와 관리적 개입(높음, 낮음)을 조합한 네 가지 시나리오에 대해 시나리오당 2~3명씩 총 11명에게 사전조사를 했다.

스트레스 조작의 경우 높은 스트레스 시나리오의 평균은 5.67, 낮은 스트레스의 평균은 3.80으로 나타났다. 관리적 개입 조작의 경우, 개입 수준이 높은 시나리오의 집단 평균은 4.83, 개입 수준이 낮은 시나리오의 집단 평균은 2.00으로 나타났다. 결과가 예상한 방향으로 나왔기 때문에 이 시나리오를 사용하여 실험을 계속하기로 했다.

본 조사는 총 102명의 응답자를 대상으로 온라인 설문을 진행했으며, 시나리오별로 25명(높은 스트레스, 높은 개입 수준), 28명(높은 스트레스, 낮은 개입 수준), 24명(낮은 스트레스, 높은 개입 수준), 25명(낮은 스트레스, 낮은 개입 수준)이 설문에 참여했다. 주 응답자는 20대로서 총 설문 참가 인원의 59.8%를 차지했고, 뒤이어 50대가 17.6%, 30대가 15.7%를 차지했다. 총 설문 참가 인원 중 여성은 66%, 남성은 33%를 차지했으며, 응답자의 직업은 대학/대학원 재학생이 45.1%, 전문직 종사자가 21.6%인 것으로 나타났다.

가설검증에 앞서 조작의 유의성과 무력감 측정척도의 유효성을 확인했다. 스트레스의 조작에 있어, 스트레스가 높은 집단의 스트레스 평균은 5.57, 낮은 집단은 5.02로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의하지 않았다( $F(1,100)=3.680, p=.057$ ). 결과적

으로, 두 집단 간의 차이가 존재하기는 하지만, 미미한 것으로 나타났으며 조작은 실패했다. 반면에 관리적 개입에 있어, 관리적 개입 수준이 높은 집단의 평균은 4.65, 낮은 집단의 평균은 2.30으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의했으며, 성공적으로 조작이 이루어졌음을 보여주었다( $F(1,100) = 53.65, p < .001$ ).

그러나 주요한 변수 중 하나인 스트레스의 조작이 잘 이루어지지 않음으로 인해서 추가적인 분석은 의미가 없기 때문에 더는 진행하지 않는 것으로 하였다. 스트레스 조작이 잘 이루어지지 않은 주된 이유는, 서비스업에 종사한다는 사실 자체가 응답자에게 높은 스트레스를 유발했기 때문인 것으로 보인다. 실제로 ‘당신은 국내 한 백화점에서 고객을 상대로 의류를 판매하고 있습니다’라는 문장 이후 응답자의 몰입을 돕기 위해 추가했던 주관식 서술항목에서 응답자 대부분은 ‘스트레스를 받는다’, ‘힘들다’라고 서술했다. 응답자 대부분이 서비스직에 종사한 경험이 없어서 감정노동을 요구하는 서비스 직종에서 일한다는 사실 자체에 스트레스를 받은 것으로 보인다.

새로운 실험에서는 이를 바탕으로 시나리오를 수정하여 제시했다. 즉, 스트레스의 조작 이전에 주어지는 시나리오(‘당신은 국내의 한 백화점에서 고객을 상대로 의류를 판매하고 있습니다’)가 응답자들에게 스트레스를 유발하는 것으로 판단하여 추가적인 문장(‘당신은 자신의 일에 보람과 자부심을 느끼며 열심히 일하고 있습니다’)을 삽입했다. 이는 서비스 직종 자체에서 발생하는 스트레스 요인을 감소시키기 위한 목적으로 제시되었다. 이후에 제시되는 시나리오는 이전의 실험과 동일했다.

또한, 대처 유형 응답항목은 이전의 실험과 다르게 문제중심 대처와 정서중심 대처를 양극 항목으로 제시하고, 응답자가 취할 대처 유형과 가까운 지점을 7점 척도에서 선택하도록 하였다. 이전의 실험에서는 응답자가 두 가지 대처 유형 모두에 대하여 각각 별도의 문항에 응답하게 했으나, 이 방식이 응답자로 하여금 이 두 가지 대처 유형을 모두 활용하여 스트레스 상황에서 벗어나고자 했을 수 있다고 보고, 두 유형 중 한 가지를 선택하게 함으로써 이런 경향이 나타나는 것을 방지하게 하고자 했다. 문제중심 대처 유형에서는 ‘발생한 사건의 상황과 방문한 고객에 대해 기록하고, 앞으로 다시 이런 일이 발생했을 때 어떠한 대처를 할 것인지에 대해 업무일지에 정리한다’는 방안이 제시되었다. 정서중심 대처 유형에서는 ‘매장을 잠시 다른 직원에게 맡기고 다른 곳에서 휴식을 취한 후 매장으로 돌아온다’와 ‘사유서를 제출하고 직장에서 평소보다 일찍 퇴근한다’는 방안이 제시되었다.

본 조사에 앞서 시나리오 상황이 잘 구성되었는지 확인하기 위해 사전 조사를 하

였다. 고객불량행동으로 인한 스트레스(높음, 낮음)와 관리적 개입(높음, 낮음)의 네 가지 시나리오에 대해 시나리오당 2~3명씩 총 11명에게 사전조사를 하였다.

먼저, 스트레스 조작의 경우, 높은 스트레스 시나리오의 평균은 6.00, 낮은 시나리오의 평균은 3.33으로 나타났으며, 결과적으로 두 집단 간의 스트레스 수준의 차이가 있음이 드러났다. 특히, 스트레스 조작을 변화시킨 결과, 스트레스가 낮은 그룹의 평균이 3.33으로 7점 척도에서 4 이하의 낮은 스트레스를 보였다. 이어서 관리적 개입 조작의 경우, 개입 수준이 높은 시나리오의 집단 평균은 4.33, 개입 수준이 낮은 시나리오의 집단 평균은 1.50으로 나타났으며, 두 집단 간의 차이가 있는 것으로 나타났다.

#### 4. 2차 조사

총 107명의 응답자를 대상으로 온라인 설문을 진행했으며, 시나리오별로 27명(높은 스트레스, 높은 개입 수준), 29명(높은 스트레스, 낮은 개입 수준), 26명(낮은 스트레스, 높은 개입 수준), 25명(낮은 스트레스, 낮은 개입 수준)이 설문에 참여했다. 설문 응답자는 20대에서 60대에 걸쳐 분포했다. 주 응답자는 20대로, 총 설문 참가 인원의 73.8%를 차지했고, 30대가 24.3%를 차지했다. 총 설문 참가 인원 중 여성은 86%, 남성은 14%를 차지했으며, 응답자의 직업은 대학/대학원 재학생이 43.9%, 전문직 종사자가 21.6%로 나타났다. 현재 서비스직에 종사하고 있는 응답자는 8명으로, 참가자의 7.5%를 차지했다.

가설검증에 앞서, 시나리오 조작의 유의성과 무력감 및 대처 유형 측정척도의 유효성을 확인했다. 스트레스가 높은 집단의 스트레스 평균은 5.82, 낮은 집단의 평균은 4.49로 나타났으며, 여전히 스트레스 수준이 높게 형성되기는 했으나, 이 차이는 통계적으로 유의했으며( $F(1,105)=21.50, p=.000$ ), 두 집단 간의 분명한 차이가 존재한다는 것을 확인했다.

관리적 개입 수준이 높은 집단의 평균은 4.06, 낮은 집단의 평균은 2.07이었으며, 이는 통계적으로 유의했다( $F(1,105)=43.37, p=.000$ ).

무력감을 측정하는 세 항목의 신뢰도 분석 결과, Cronbach's  $\alpha$  값은 0.842로 신뢰성이 유효함을 확인했다. 이후 실시된 요인 분석(factor analysis)에서 세 개의 무력감 측정 항목은 모두 적재값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이는 것으로 나타났으며, 이 하나의 요인으로 76.02%가 설명 가능했다. 따라서 세 항목의 평균을 무력감

항목으로 정의하여 연구에 사용했다. 요인 분석 결과는 <표 1>과 같다.

대처 유형(문제중심 대처와 정서중심 대처)을 묻는 두 질문에 대해서도 신뢰도 분석과 요인 분석을 했다. 신뢰도 분석 결과, Cronbach's  $\alpha$  값은 0.643으로 신뢰성이 유효함을 확인했다. 이후 실시된 요인 분석에서 두 개의 대처 유형 측정 항목은 모두 적재값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이는 것으로 나타났으며, 이 하나의 요인으로 74.29%가 설명 가능했다. 따라서 두 항목의 평균을 대처 유형 항목으로 정의하여 연구에 사용했다. 요인 분석 결과는 <표 2>와 같다.

<표 1> 무력감에 대한 요인 분석 결과

무력감 측정문항	성분	고유향값
나는 무력감을 느낀다	0.907	2.281
나는 앞으로 가망이 없다고 느낀다	0.834	
나는 무방비 상태라고 느낀다	0.873	

<표 2> 대처 유형에 대한 요인 분석 결과

대처 유형 측정문항	성분	고유향값
대처 유형1	0.862	1.49
대처 유형2	0.862	

## 5. 결과 분석 및 해석

먼저 고객불량행동으로 인한 스트레스와 관리적 개입이 점점 직원들의 대처 유형 선택에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위해 스트레스와 개입을 독립변수로, 문제중심 대처 항목을 종속변수로 하는 이원분산 분석을 했다. 그 결과, 스트레스의 주효과( $F(1,103)=6.925, p=.010$ )와 개입의 주효과( $F(1,103)=5.927, p=.017$ )는 통계적으로 유의했다. 그러나 두 변수의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다 ( $F(1,103)=.533, p=.467$ ). 이 결과를 정리하면 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 대처 유형에 대한 이원분산 분석 결과

		대처 유형		F
		평균	표준편차	
스트레스	낮음	3.255	1.550	6.925**
	높음	4.018	1.530	
개입	낮음	4.009	1.423	5.927*
	높음	3.292	1.530	
스트레스*개입				0.533

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ 

결과적으로, 고객불량행동으로 인한 스트레스가 낮은 상황보다 높은 상황에서 정서중심 대처를 선호하는 것으로 나타났다. 이에 따라 가설 1(고객불량행동으로 인한 스트레스가 높으면 정서중심 대처를 한다)이 지지되었다. 그러나 스트레스와 관리적 개입 간의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았으며 가설 3(개입의 정도에 따라 스트레스가 무력감에 미치는 영향은 다르다)은 기각되었다.

다음으로, 스트레스와 대처 유형의 관계를 무력감이 매개한다는 가설 2를 검증하기 위해 회귀분석을 했다. 스트레스를 독립변수로, 대처 유형을 종속변수로 설정한 회귀분석의 베타 값은 0.250으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의했다( $\beta = 0.250$ ,  $t = 2.648$ ,  $p = .009$ ). 스트레스를 독립변수로, 무력감을 종속변수로 설정한 회귀분석의 베타 값은 0.204로 나타났으며, 이 역시 통계적으로 유의했다( $\beta = 0.204$ ,  $t = 2.135$ ,  $p = .035$ ). 무력감을 독립변수로, 대처 유형을 종속변수로 설정한 회귀분석의 베타 값은 0.274로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의했다( $\beta = 0.274$ ,  $t = 2.923$ ,  $p = .004$ ). 마지막으로 무력감과 스트레스를 독립변수로, 대처 유형을 종속변수로 하는 회귀 분석에서 무력감과 스트레스의 베타 값은 각각 0.233과 0.203인 것으로 나타났으며, 두 변수 모두 통계적으로 유의했다( $\beta_{\text{무력감}} = 0.233$ ,  $t_{\text{무력감}} = 2.472$ ,  $p = .015$ ;  $\beta_{\text{스트레스}} = 0.204$ ,  $t_{\text{스트레스}} = 2.150$ ,  $p = .034$ ). 이 결과를 앞에서 시행한 대처 유형에 대한 스트레스의 회귀분석 결과와 비교했을 때, 유의확률은 0.009에서 0.034로 증가했으며, 스트레스가 대처 유형에 미치는 영향은 감소한 것으로 나타났다. 따라서 무력감이 고객불량행동에 의한 스트레스와 대처 유형의 관계를 부분적으로 매개한다는 것을 확인했다. 이에 따라 가설 2(‘스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 무력감이 매개한다’)는

〈표 4〉 무력감의 매개효과 확인을 위한 회귀분석 결과

종속변수	무력감(매개변수)				스트레스(독립변수)			
	$\beta$	t	p-value	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	p-value	R <sup>2</sup>
대처 유형					.250	2.648**	.009	.054
	.274	2.923**	.004	.066				
무력감					.204	2.135*	.035	.042
대처 유형	.233	2.472*	.015		.203	2.150*	.034	.098

\*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01

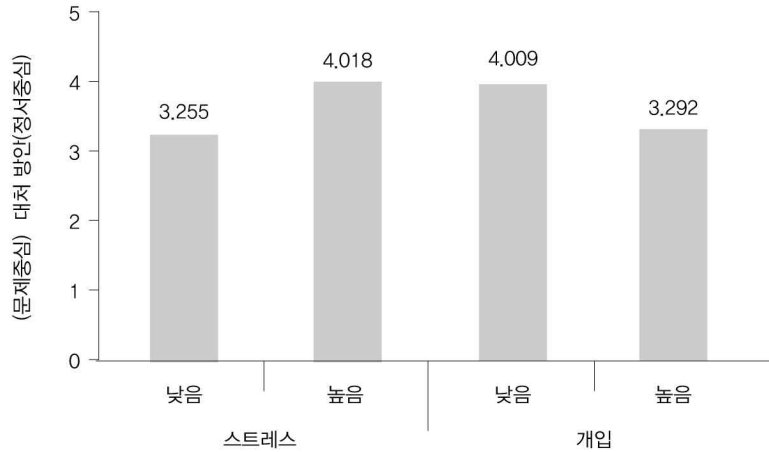
부분적으로 지지되었다.

관리적 개입이 조절변수 역할을 할 것이라는 가설은 기각된 반면에, 이에 따라 관리적 개입과 대처 유형의 관계를 무력감이 매개하는지 확인해보았다.

추가로, 개입을 독립변수로, 대처 유형을 종속변수로 하는 회귀분석을 한 결과, 베타 값은  $-0.253$ 으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의했다( $\beta = -0.253$ ,  $t = -2.481$ ,  $p = 0.015$ ). 이에 따라 개입이 대처 유형에 직접적인 영향을 미친다는 것이 확인되었으며, 개입이 존재할 경우 점점 직원들은 문제중심 대처를 하는 경향이 더 높은 것으로 나타났다.

결론적으로 이 실험을 통해 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높은 경우 서비스 점점 직원들은 문제중심 대처보다는 정서중심 대처를 한다는 가설 1은 지지되었다. 또한 무력감은 스트레스와 대처 유형 선택을 부분적으로 매개함으로써, 스트레스와 대처 유형 선택의 관계를 무력감이 매개한다는 가설 2는 부분적으로 지지되었다. 구체적으로, 점점 직원들은 관리적 개입의 정도가 낮을수록 정서중심의 대처를 하고, 개입의 정도가 높을수록 문제중심 대처를 하는 경향을 보였다. 이러한 결과는 개입의 중요성을 시사한다. 회사는 고객불량행동이 발생할 경우 관리자가 개입할 수 있게 하는 다양한 채널과 제도를 마련함으로써, 점점 직원들이 정서중심 대처보다 문제중심 대처를 하도록 유도할 수 있다.

그러나 관리적 개입이 조절변수 역할을 한다는 가설 3은 기각되었다. 관리적 개입은 대처 유형 선택에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 관리적 개입 수준이 높을수록 무력감이 감소할 것이라는 이론적 예상과 다른 결과다. 이러한 결과는 서비스 점점 직원들이 고객불량행동으로 인해 느끼는 무력감의 수준이 매우 높았고,



〈그림 2〉 스트레스와 관리적 개입에 따른 대처 유형의 차이

설문 시나리오에서 관리자가 직접 고객불량행동 상황에 개입하지 않고 직원에게 조언하는 방식을 통해 간접적으로 개입하는 방식을 취했기 때문에 생기는 결과로 예측된다.

또한 스트레스와 대처 유형의 관계를 무력감이 완전 매개할 것이라는 예상과 달리, 부분적으로 매개하는 결과를 얻었다. 이는 고객불량행동으로 인한 스트레스가 발생하면 무력감 외에 다른 변수가 대처 유형 선택에 영향을 미친다는 것으로 해석할 수 있다. 예상 가능한 변수로는 자기 효능감, 인식된 정의감 등이 있다. 추후 연구에서 이러한 변수들을 추가한다면, 스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 좀 더 명확히 밝힐 수 있을 것이다.

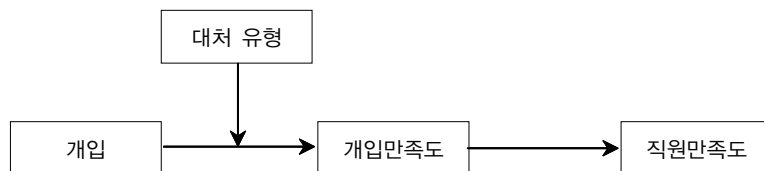
## IV. 실증연구 2

### 1. 연구가설과 모형

고객불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 서비스 접점 직원들은 문제중심 대처나 정서중심 대처를 통해 스트레스를 해소한다. 문제중심 대처를 하는 경우에 개인은 문제 해결을 위한 정보를 수집하고 문제에 적극적으로 대처하고자 하는 반면에, 정서중



심 대처를 하는 경우에 개인은 문제를 해결하기보다는 문제에서 벗어나려고 한다. 즉, 소극적으로 정서적 차원에서 스트레스에 대처하고자 하는 것이다. 앞에서 살펴본 바와 같이, 고객불량행동 상황에서 이뤄지는 관리적 개입은 사회적 지지, 의사 결정의 참여, 권한 부여, 보상의 형태가 있는데, 이는 점점 직원에게 더 많은 권한을 부여하고 점점 직원이 문제 해결에 집중하도록 한다. 따라서 고객불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 개입이 많이 주어질수록 개입에 대한 만족도가 증가한다. 반면에, 정서중심 대처를 하는 점점 직원의 경우에는 스트레스 상황에서 문제해결보다는 상황에서 벗어나기를 원하지만, 관리적 개입이 주어지면 다시 문제에 더 집중하게 된다. 따라서, 개입의 정도가 높을수록 개입에 대한 만족도가 감소할 것이다. 이를 바탕으로 두 번째 실험에서 설정된 연구 모형과 가설은 다음과 같다.



〈그림 3〉 실험 2의 연구 모형

- 가설 4: 고객의 불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 관리적 개입이 클수록 개입만족도는 높다.
- 가설 5: 고객의 불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 정서중심 대처를 하는 경우, 관리적 개입이 클수록 개입만족도는 낮다.
- 가설 6: 개입만족도가 높으면 직원 만족도도 높다.
- 가설 7: 개입은 개입만족도를 통하여 간접적으로 직원만족도에 영향을 미친다.

## 2. 실험설계 및 자료수집

본 연구에서는 고객불량행동으로 인한 스트레스가 발생한 상황에서 개입의 정도와 대처 유형에 따라 개인 만족도와 직원 만족도가 어떠한 차이를 보이는지 살펴보고자 한다. 집단 간 요인으로서 대처 유형을 문제중심 대처와 정서중심 대처로, 개입 수준을 높음과 낮음으로 나누어 2\*2 factorial 설계에 의한 실험을 진행했다.

먼저 참가자들에게 고객불량행동으로 인한 높은 스트레스 상황에서 각각 개입의

수준(높음, 낮음)과 대처 유형(문제중심 대처, 정서중심 대처)이 다른 네 가지 시나리오를 제시하여 읽게 한 후, 개입 만족도와 직원 만족도를 측정했다.

우선, 참가자들은 백화점에서 소비자에게 의류를 판매하는 서비스 점점 직원에 대한 시나리오를 읽었다. 시나리오는 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높은 것으로 설정되었던 첫 번째 실험의 시나리오와 유사했다. 구체적으로, 점점 직원이 부당하게 환불을 요구하는 고객과 마주하게 되는 상황으로 고객이 욕을 하고 소리를 지르며 매장을 파손하는 행동을 보인다. 시나리오를 읽은 후 참가자들은 그 직원에 대해 어떤 감정을 느끼는지 주관식으로 서술했다. 이후, 실험참가자들은 개입의 정도(높음과 낮음)와 대처 유형(문제중심 대처와 감정중심 대처)에 따른 네 개의 시나리오 중 하나를 읽었다.

개입에 대한 조작은 첫 번째 실험과 동일했다. 높은 수준의 개입 상황에서는 점점 직원은 관리자에게 위로받고, 불량행동을 하는 소비자에게 어떻게 대처해야 하는지에 대해 조언을 듣게 되며, 관리자는 점점 직원에게 고객불량행동에 대한 대처 유형을 제시하도록 장려하고, 고객불량행동에 대처할 수 있는 권한을 부여한다. 또한 관리자는 고객불량행동에 직면함으로써 발생하는 스트레스에 대한 보상을 약속한다. 반면, 낮은 수준의 개입 상황에서는, 관리적 개입 없이 직원이 홀로 불량 고객과 마주하게 된다.

대처 유형 조작에서는, 문제중심 대처 유형은 고객불량행동에 관한 안내문을 만들어 매장 내에 게시하는 시나리오를 제시했다. 정서중심 대처 유형은 직장에 사유서를 내고 일찍 퇴근하는 시나리오를 제시했다. 시나리오를 읽은 후 참가자들은 개입 만족도에 대해 측정했다. 개입만족도는 맥스햄과 네티마이어(Maxham and Netemeyer, 2002)의 연구에서 사용된 두 가지 항목을 통해 측정되었다. 직원만족도는 네 가지 항목으로 구성된 질문을 통해 측정되었다(Richins, 1997; Homburg and Stock, 2004).

본 조사에 앞서 시나리오 상황이 잘 구성되었는지 확인하기 위해 사전조사를 했다. 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높은 상황에서, 관리적 개입(높음, 낮음)과 대처 유형(문제중심 대처, 정서중심 대처)을 조합한 네 가지 시나리오에 대해 시나리오당 3명씩 총 12명에게 사전조사를 했다.

먼저, 응답자 전체의 스트레스 평균은 6.25(SD=1.485)인 것으로 나타났다. 이는 첫 번째 실험에서의 고 스트레스 집단의 평균인 5.82보다 높은 수치였다. 이에 따라 응답자들이 실험에서 의도한 대로 높은 스트레스를 지각했음을 확인했다. 관리적 개

입 조작에서, 개입 수준이 높은 집단의 평균은 5.00, 개입 수준이 낮은 집단의 평균은 1.83으로 나타났으며, 이 차이는 통계적으로 유의했다( $F(1,10)=62.241, p<.001$ ). 결과적으로, 개입에 관한 시나리오 조작이 성공적이었음을 확인했다. 마지막으로 대처 유형의 조작을 검토한 결과, 문제중심 대처 집단의 평균은 5.17, 정서중심 대처 집단의 평균은 1.83으로 나타났으며, 이 차이는 통계적으로 유의했다( $F(1,10)=58.824, p<0.001$ ). 결과적으로 대처 유형에 대한 조작은 성공적이었다.

본 조사에서는 총 111명의 응답자를 대상으로 온라인 설문을 진행했으며, 시나리오별로 28명(높은 개입 수준, 문제중심 대처), 29명(높은 개입수준, 정서중심 대처), 27명(낮은 개입 수준, 문제중심 대처), 25명(낮은 개입 수준, 정서중심 대처)이 설문에 참여했다. 설문 응답자는 10대에서 30대에 걸쳐 분포했다. 주 응답자는 20대로, 총 설문 참가 인원의 85.6%를 차지했고, 뒤이어 30대가 13.5%를 차지했다. 총 설문 참가 인원 중 여성은 52.3%, 남성은 47.7%를 차지했으며, 응답자의 직업은 대학/대학원 재학생이 61.3%, 전문직 종사자가 18.9%로 나타났다. 서비스직에 종사하고 있는 응답자는 3명으로, 참가자의 2.7%를 차지했다.

### 3. 결과 분석 및 해석

가설검증에 앞서, 시나리오 조작의 유의성과 개입만족도, 직원만족도 측정척도의 유효성을 검증했다. 실험 2에서는 높은 스트레스 상황을 설정했기 때문에 모든 시나리오에서 높은 스트레스 상황이 주어졌으며, 응답자들의 스트레스 평균은 6.16( $SD=1.156$ )인 것으로 나타났다. 7점 척도로 스트레스를 측정했기에 6점 이상의 수치는 높은 수준으로 판단되었으며, 이에 따라 조작은 성공적인 것으로 나타났다.

관리적 개입의 조작에서는, 개입 수준이 높은 집단의 평균은 4.36, 낮은 집단의 평균은 1.98으로 나타났으며, 이 차이는 통계적으로 유의했다( $F(1,109)=69.98, p<.000$ ). 따라서, 개입 수준에 대한 조작이 성공적이었음을 확인했다.

대처 유형의 조작에서는, 대처 유형이 7점에 가까울수록 정서중심 대처 유형인 것으로, 1점에 가까울수록 문제중심 대처 유형인 것으로 측정되었다. 문제중심 대처 유형의 평균은 2.93, 정서중심 대처 유형의 평균은 3.64였으며, 이 차이는 통계적으로 유의했다( $F(1,109)=4.831, p=.030$ ). 따라서, 대처 유형에 대한 조작이 성공적이었음을 확인했다.

개입만족도에 대한 두 가지 항목의 신뢰도 분석 결과, Cronbach's  $\alpha$  값은 0.682로 신뢰성이 유효함을 확인했다. 이후 실시된 요인 분석에서 두 개의 개입만족도 측정항목은 모두 적재 값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이는 것으로 나타났으며, 이 하나의 요인으로 76.157%가 설명 가능했다. 따라서 두 가지 항목의 평균을 개입만족도 변수로서 추후 분석에 사용했다. 요인 분석 결과는 <표 5>와 같다.

직원만족도에 대한 네 가지 항목의 신뢰도 분석 결과, Cronbach's  $\alpha$  값은 0.643으로 신뢰성이 유효함을 확인하였다. 이후 실시된 요인 분석에서 네 개의 직원만족도 측정항목은 모두 적재 값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이는 것으로 나타났으며, 이 하나의 요인으로 67.202%가 설명 가능했다. 따라서 추후 분석에서는 네 가지 항목의 평균을 직원만족도 변수로서 사용했다. 요인 분석 결과는 <표 6>과 같다.

관리적 개입과 대처 유형이 개입만족도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위해 개입과 대처 유형을 독립변수로, 개입만족도를 종속변수로 하는 이원분산 분석을 했다. 그 결과, 개입의 주 효과는 통계적으로 유의했다( $F(1,107)=63.929$ ,  $p=.000$ ). 그러나 대처 유형의 주 효과( $F(1,107)=0.068$ )와 대처 유형과 개입 간의 상호작용 효과( $F(1,107)=2.219$ )는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 5> 개입만족도에 대한 요인 분석 결과

개입만족도 측정문항	성분	고유킴
나는 고객의 불량 행동으로 인해 발생한 문제에 대한 관리자의 대처에 만족한다	0.873	2.281
고객불량행동으로 발생한 이번 사건을 고려할 때, 나는 관리자에 만족한다	0.873	

<표 6> 직원만족도에 대한 요인 분석 결과

직원만족도 측정문항	성분	고유킴
대체로 나는 내 일에 만족한다	0.752	2.688
나는 이 매장에서 일하는 것을 좋아한다	0.848	
나는 내 일을 좋아한다	0.834	
나는 다른 회사의 어떤 직원보다 나의 일을 좋아한다	0.841	

따라서, 가설 4(고객의 불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 관리적 개입이 클수록 개입만족도가 높다)는 지지되었다. 그러나 개입과 대처 유형 간의 상호작용효과는 유의하지 않았으며 가설 5(고객의 불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 정서중심 대처를 하는 경우, 회사의 관리적 개입이 클수록 개입에 대한 만족도가 낮다)는 기각되었다.

다음으로, 개입만족도와 직원만족도 사이의 관계를 확인하기 위해 개입만족도를 독립변수로, 직원만족도를 종속변수로 하는 회귀분석을 했다. 그 결과, 베타 값은 0.481로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의했다( $\beta=0.481, t=5.732, p=.000$ ). 이에 따라 가설 6(개입만족도가 높으면 직원만족도도 높다)이 지지되었다.

마지막으로, 개입만족도가 개입과 직원 만족도 사이의 관계를 매개하는지 확인하는 매개효과 검증을 실시했다. 개입을 독립변수로, 직원만족도를 종속변수로 설정한 회귀분석의 베타 값은 0.187로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의했다( $\beta=0.187, t=1.983, p=.050$ ). 개입을 독립변수로, 개입만족도를 종속변수로 설정한 회귀분석의 베타 값은 0.608로 나타났으며, 이 역시 통계적으로 유의했다( $\beta=0.608, t=8.0, p=.000$ ). 개입만족도를 독립변수로, 직원만족도를 종속변수로 설정한 회귀분석의 베타 값은 0.481로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의했다( $\beta=0.481, t=5.732, p=.000$ ). 마지막으로 개입과 개입만족도를 독립변수로, 직원만족도를 종속변수로 하는 회귀 분석에서 개입과 개입 만족도의 베타 값은 각각  $-0.168$ 과  $0.584$ 로 나타났으며, 개입만족도만 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta_{\text{개입}} = -0.168, t_{\text{개입}} = -1.603,$

〈표 7〉 개입만족도에 대한 이원분산 분석 결과

		개입만족도		F
		평균	표준편차	
개입	낮음	2.218	1.363	63.929***
	높음	4.214	1.264	
대처 유형	문제중심 대처	3.200	1.242	0.068
	정서중심 대처	3.250	1.979	
개입*대처 유형				2.219

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

〈표 8〉 개입만족도의 매개효과 확인을 위한 회귀분석 결과

종속변수	개입만족도(매개변수)				개입(독립변수)			
	$\beta$	t	p-value	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	p-value	R <sup>2</sup>
직원만족도					0.187	1.983*	.050	.035
	0.481	5.732***	.000	.232				
개입만족도					0.608	8.000***	.000	.370
직원만족도	0.584	5.558***	.000	.249	-0.168	-1.603	.112	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

$p = .112$ ;  $\beta_{\text{개입만족도}} = 0.584$ ,  $t_{\text{개입만족도}} = 5.558$ ,  $p = .000$ ). 이를 앞서 시행한 직원만족도에 대한 개입의 회귀분석 결과와 비교했을 때, 개입이 더는 통계적으로 유의하지 않게 되었다는 사실을 알 수 있다. 따라서 개입과 직원 만족도 사이의 관계를 개입만족도가 완전 매개한다는 결론을 내릴 수 있었다.

결론적으로, 실험 2에서는 고객불량행동이 발생한 높은 스트레스 상황에서, 개입의 수준이 높을수록 개입만족도가 증가한다는 것을 확인했다. 또한 개입만족도가 개입과 직원 만족도와의 관계를 완전 매개하며, 개입만족도가 높을수록 직원만족도도 높은 것으로 나타났다. 그리고 개입과 직원 만족도 간에 개인만족도가 매개변수로 작용하는 것으로 나타났다. 결과적으로 가설 4, 가설 6, 가설 7은 지지되었으나, 가설 5는 기각되었다. 가설 5가 기각된 것은, 설문구성에서 설문 응답자가 시나리오에 주어진 대처 유형을 행했다고 인식하면서 대처를 마무리했다고 생각하여, 시나리오 이후에 나타나는 개입에 대한 만족도를 측정할 때에 대처 유형 선택에 대한 고려가 이루어지지 않았기 때문일 것으로 볼 수 있다. 또한, 개인이 어떠한 대처 유형을 선택하느냐의 문제는 개인적 차원의 심리적 안정이나 스트레스 해소에 영향을 미치지만, 이것이 업무와 관련된 개입만족도와 직원만족도에는 영향을 미치지 못하였기 때문일 수도 있다.

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

첫 번째 실험에서는 고객불량행동으로 인한 서비스 접점 직원의 스트레스와 이에 따른 회사의 개입에 대한 기존의 연구에 접점 직원의 대처 유형을 추가로 도입하여 이들 간의 관계를 조사했다. 결과에 따르면, 높은 스트레스 상황에서 정서중심 대처를 보인다는 기존 연구 결과가 고객불량행동으로 인해 발생한 스트레스 상황에서도 동일하게 적용된다는 것을 확인했다. 접점 직원들은 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높을수록 문제중심 대처보다는 정서중심 대처를 했다. 또한 무력감이 고객불량행동으로 인한 스트레스와 직원의 대처 유형 사이의 관계를 부분적으로 매개한다는 것을 밝힘으로써, 고객불량행동으로 인해 발생하는 스트레스가 높을수록 직원이 느끼는 무력감이 커지며, 무력감이 클수록 정서중심 대처를 한다는 결과를 얻었다. 이로 인해 높은 스트레스가 직원의 대처 유형에 어떠한 경로로 영향을 미치는지 알 수 있었다.

두 번째 실험에서는, 이전 연구에서 다루지 않은 개입의 역할을 연구했다. 개입 수준이 높을수록 서비스 접점 직원들은 문제중심 대처를 하고, 개입 수준이 낮을수록 정서중심 대처를 한다. 그뿐만 아니라, 이 논문은 고객불량행동으로 인해 스트레스가 높은 상황에서 개입과 대처 유형이 개입만족도와 직원만족도에 어떠한 영향을 미치는지도 검토했다. 결과에 따르면, 개입 수준이 높을수록 개입만족도가 높아지며, 이러한 개입만족도는 직업만족도를 높인다는 기존 연구 결과를 다시 한 번 확인할 수 있었다.

이러한 결과들은 실제 관리적·경영적 차원에서 시사점을 제공한다. 문제중심 대처는 문제에 집중하여 정보를 수집하고 문제 자체를 해결하려고 노력하는 특징을 지니지만, 정서중심 대처는 문제에서 벗어나 자신의 감정을 해소하려고 하는 특징을 보인다. 대처 유형 자체를 두고 옳고 그름을 논할 수는 없지만, 업무에 더 집중하게 하고 향후 같은 문제가 발생했을 때보다 나은 대응을 할 수 있게 한다는 점에서, 서비스 접점 직원들이 정서중심 대처보다 문제중심 대처를 하는 것이 서비스 기업 입장에서는 더 바람직하다고 할 수 있다. 문제중심 대처를 유도하기 위해서는 고객불량행동이

발생했을 때 관리자가 높은 수준으로 개입하는 것이 중요하다. 고객불량행동으로 인한 높은 스트레스 상황에서 높은 수준의 개입이 주어질 경우 개입 만족도가 높아지고, 이는 직원 만족도를 높이는 역할을 하기 때문이다.

고객불량행동이 발생한 상황에서 관리자가 높은 수준의 개입을 하기 위해서는 우선, 고객불량행동 상황에서 관리자가 개입할 수 있게 하는 제도적 장치를 마련해야 할 것이다. 매장 내 매뉴얼을 비치하여 일정수준 이상의 고객불량행동에 대해서는 반드시 관리자에게 연락하여 관리자가 개입한 후에 불량 행동에 대처하도록 하는 방안이나, 고객불량행동 발생 이후에 이를 보고하고 사후 개입을 하는 방안도 가능할 것이다. 또한 관리자들을 교육하여 개입의 효과와 중요성에 대해 알리고 상황에 따라 적절한 개입을 할 수 있도록 유도한다면, 서비스 접점 직원들의 전반적인 만족도를 높일 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구는 시나리오 설문 기법을 사용하여 실증연구를 진행했다. 시나리오는 최대한 실제상황과 유사하게 구성되었음에도 불구하고, 시나리오 상황과 실제 서비스 상황과의 보이지 않는 차이가 존재할 가능성이 있다. 또한 응답자 대부분이 서비스 직종에 근무한 경험이 없는 20대로 구성되어 결과를 일반화하는 데 어려움이 있으며, 서비스 접점 직원에 대한 이해가 부족할 가능성이 존재한다는 한계가 있다. 이를 극복하기 위해 응답자에게 고객불량행동이 발생한 상황을 떠올리게 한 뒤, 설문을 진행하는 방식을 사용하여 상황에 대한 집중도를 높이는 방법을 활용할 수 있을 것이다. 또, 응답자들을 서비스산업 종사자나 경험자로 한정하여 조사하는 것도 좋은 방안이 될 것이다. 그리고 이 연구에서는 고객불량행동이 발생하는 환경을 의류판매 상황으로만 한정했다. 본 연구의 결과가 더욱 다양한 서비스 상황에서 적용 가능한지 확인하기 위해서는 콜 센터, 비행기, 호텔 등의 서비스 제공 상황에서 연구해볼 필요가 있다.

첫 번째 실험에서는 고객불량행동으로 인한 스트레스 대처 유형의 관계를 무력감이 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 추후 연구에서는 무력감 이외에 스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 매개하는 변수들을 추가하여 연구를 진행할 필요가 있다. 이를 통해 스트레스와 대처 유형의 관계를 좀 더 명확하게 규명할 수 있을 것이다.



실험 2에서 대처 유형의 차이가 개입만족도와 직원만족도에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 대처 유형이 개인의 감정적 스트레스 해소 차원에서만 영향을 미쳐, 업무적 차원의 개입만족도와 직원만족도에는 영향을 미치지 못했을 가능성이 존재한다. 또한, 응답자가 자신이 택한 대처 유형이 아니라 시나리오상에 주어진 대처 유형을 읽고 설문에 응했기 때문에, 대처 유형에 대한 몰입이 떨어졌을 가능성도 존재한다. 따라서 추후 연구에서는 다양한 대처 유형을 제시하여 응답자가 선택하게 하고, 선택한 대처 유형에 더 몰입할 수 있도록 설문지를 구성한다면, 개입만족도와 직원만족도에 대한 대처 유형의 영향력을 좀 더 명확하게 확인할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 고진경·윤태영·박재현(2007), 「스트레스 대처방식이 의과대학생들의 주관적 안녕감에 미치는 영향」, 『한국의학교육』, 19(3): 225-233.
- Bandura, A. (1977), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, 84(2): 191-215.
- Bendapudi, N. and Leone, R. P. (2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-production," *Journal of Marketing*, 67(1): 14-28.
- Ben-Zur, H. and Yagil, D. (2005), "The Relationship between Empowerment, Aggressive Behaviours of Customers, Coping, and Burnout," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1): 81-99.
- Ben-Zur, H., Gilbar, O., and Lev, S. (2001), "Coping with Breast Cancer: Patient, Spouse, and Dyad Models," *Psychosomatic Medicine*, 63(1): 32-39.
- Bettencourt, L. A. and Brown, S. W. (1997), "Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors," *Journal of Retailing*, 73(1): 39-61.
- Boshoff, C. and Allen, J. (2000), "The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance," *International Journal of Service Industry Management*, 11(1): 63-90.
- Bowen, D. E. and Johnston, R. (1999), "Internal Service Recovery: Developing a New Construct," *International Journal of Service Industry Management*, 10(2): 118-131.
- Carver, C. S. and Scheier, M. (1993), "Vigilant and Avoidant Coping in Two Patient Groups," in H. W. Krohne (Ed.), *Attention and Avoidance* (pp. 295-319), Seattle,

WA: Hogrefe & Huber.

- Chan, K. W. and Wan, E. W. (2012), "How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism," *Journal of Marketing*, 76(1): 119–137.
- Daunt, K. L. and Harris, L. C. (2012), "Exploring the Forms of Dysfunctional Customer Behaviour: A Study of Differences in Servicescape and Customer Disaffection with Service," *Journal of Marketing Management*, 28 (1–2): 129–153.
- De Ruyter, K. O., Wetzels, M., and Feinberg, R. (2001), "Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction," *Journal of Interactive Marketing*, 15(2): 23–35.
- Folkman, S. (1984), "Personal Control and Stress and Coping Processes: A Theoretical Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4): 839–852.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., and DeLongis, A. (1986), "Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3): 571–579.
- Frijda, N. H. (1987), "Emotion, Cognitive Structure, and Action Tendency," *Cognition and Emotion*, 1(2): 115–143.
- Gong, T., Yi, Y., and Choi, J. N. (2014), "Helping Employees Deal with Dysfunctional Customers: The Underlying Employee Perceived Justice Mechanism," *Journal of Service Research*, 16(1): 99–113.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., and Sin, H. P. (2004), "The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees," *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 397–418.
- Greenberg, J. (2006), "Losing Sleep over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity with Supervisory Training in Interactional Justice," *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 58–69.
- Hogh, A. and Dofradottir, A. (2001), "Coping with Bullying in The Workplace," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 485–495.
- Homburg, C. and Stock, R. M. (2004), "The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-To-Business Context: A Dyadic Analysis," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2): 144–158.
- Jackson, S. E. (1983), "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain," *Journal of Applied Psychology*, 68(1): 3–19.
- Karasek Jr, R. A. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain:

- Implications for Job Redesign,” *Administrative Science Quarterly*, 24(2): 285–308.
- Lazarus, R. S. (1999), *Stress and Emotion: A New Synthesis*, London: Free Association Books.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, New York: Springer-Verlag.
- Li, L. W., Seltzer, M. M., and Greenberg, J. S. (1999), “Change in Depressive Symptoms among Daughter Caregivers: An 18-month Longitudinal Study,” *Psychology and Aging*, 14(2): 206–219.
- Maxham III, J. G. and Netemeyer, R. G. (2002), “A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts,” *Journal of Marketing*, 66(4): 57–71.
- Monat, A. and Lazarus, R. S. (Eds.), (1991), *Stress and Coping: An Anthology*, New York: Columbia University Press.
- Montes, S. D. and Zweig, D. (2009), “Do Promises Matter? An Exploration of the Role of Promises in Psychological Contract Breach,” *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1243–1260.
- Pereira, G. M. and Osburn, H. G. (2007), “Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circles Meta-Analysis,” *Journal of Business and Psychology*, 22(2): 145–153.
- Richins, M. L. (1997), “Measuring Emotions in the Consumption Experience,” *Journal of Consumer Research*, 24(2): 127–146.
- Roberson, Q. M., Moye, N. A., and Locke, E. A. (1999), “Identifying a Missing Link between Participation and Satisfaction: The Mediating Role of Procedural Justice Perceptions,” *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 585–593.
- Rucker, D. D. and Galinsky, A. D. (2008), “Desire to Acquire: Powerlessness and Compensatory Consumption,” *Journal of Consumer Research*, 35(2): 257–267.
- Seligman, M. E. (1975), *Helplessness: On Depression, Development, and Death* (Vol. 1), San Francisco: WH Freeman.
- Siegrist, J. (1996), “Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1): 27–41.
- Singh, J. (2000), “Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations,” *Journal of Marketing*, 64(2): 15–34.
- Wasti, S. A. and Cortina, L. M. (2002), “Coping in Context: Sociocultural Determinants of Responses to Sexual Harrassment,” *Journal of Personality and Social Psychology*,

83(2): 394–495.

Winstanley, S. and Whittington, R. (2002), “Anxiety, Burnout and Coping Styles in General Hospital Staff Exposed to Workplace Aggression: A Cyclical Model of Burnout and Vulnerability to Aggression,” *Work & Stress*, 16(4): 302–315.

Yagil, D. (2006), “The Relationship of Service Provider Power Motivation, Empowerment and Burnout to Customer Satisfaction,” *International Journal of Service Industry Management*, 17(3): 258–270.

Zeidner, M. (1995), “Coping with Examination Stress: Resources, Strategies, Outcomes,” *Anxiety, Stress, and Coping*, 8(4): 279–298.

## A Study on the Customers' Dysfunctional Behavior on Employees Regarding Coping Strategies and Interventions

Minjoo Kim\*  
Jae Il Kim\*\*  
Sang Chul Park\*\*\*

This paper focuses on the coping strategies of employees against the stress induced by dysfunctional customer. Previous studies have mainly dealt with the effect of customers' dysfunctional behavior on the performance of employees and the managerial intervention. However, there were few studies which dealt with the coping strategies of employees. The first study focuses on coping strategies of employees in terms of stress induced by dysfunctional customer behaviors. The helplessness of employees, after experiencing the dysfunctional customer behavior, is hypothesized to mediate the relationship between the stress and the coping strategy. In addition, the role of managerial intervention is investigated. The result shows that the employees tend to choose emotion-focused coping, instead of problem-based coping, when the stress level is high. Also, the helplessness was found to partially mediate the relationship between the stress and the coping strategies. The second study examines the effects of intervention and coping strategy on the intervention satisfaction and the employee satisfaction. The employees' intervention satisfaction was found to be high when the intervention level is high. It was also found that the employees' intervention satisfaction and their work satisfaction were high with the presence of a high level of intervention. This paper

---

\*Master of Science, Seoul National University

\*\*Professor, College of Business Administration, Seoul National University

\*\*\*Master's student, Seoul National University Business School

suggests some managerial implications about the importance of the intervention by a manager when employees' stress level is high.

**Keywords:** dysfunctional customer behavior, managerial intervention, helplessness, coping strategy, frontline employees' stress